

# GRUPY JAKO ŚRODOWISKA AKTYWNOŚCI TWÓRCZEJ

## 1. Wprowadzenie

Celem tego tekstu jest analiza uwarunkowań skuteczności grup realizujących zadania wymagające twórczości. Refleksje te oparte są na analizie literatury przedmiotu oraz na praktyce wykorzystywania rezultatów pracy tego rodzaju grup (K. Broclawik, 2001).

Twórczość jest wynikiem aktywności ludzi i rozumiana jest tutaj zgodnie ze stanowiskiem tych badaczy, którzy ujmują ją procesualnie, szeroko i wieloaspektowo (D.W. MacKinnon, 1962; M. Stein, 1953; E. Nęcka, 2001). Zgodnie z tym sposobem myślenia twórcze jest to, co **nowe, oryginalne, odpowiednie** (czyli, spełniające wstępnie określone wymagania, spełniające swoją rolę czy oczekiwania), a także **wartościowe** dla określonej grupy ludzi w określonym czasie. Ujęcie to ma, z punktu widzenia problematyki grup, ważne zalety. Po pierwsze, akcentuje szerokość kategorii twórczości. Nie ogranicza jej ani do sztuki, ani do nauki i techniki, podobnie jak nie wiąże tworzenia z wymogiem absolutnej i bezwzględnej wybitności. Szerokie rozumienie twórczości nie ogranicza bogactwa zjawiska ani też nie przesądza, kto może być twórcą. Po drugie, zwraca się tu uwagę na procesualny charakter twórczości, związany z koniecznością rozwijania pomysłu czy wstępnej idei. Po trzecie, proponuje się kryteria twórczości, które zdecydowanie wytrzymały próbę czasu, a co ważniejsze, pozwalają się stosunkowo łatwo zastosować do konkretnych przykładów twórczości. Po czwarte, definicja podkreśla ważny społecznie, adaptacyjny charakter tego procesu. Od grup oczekuje się aktywności, która prowadzi do wyników **nowych, oryginalnych i użytecznych**.

Analiza literatury na temat grup zadaniowych (B.E. Collins, H. Guetzkow, 1964; J.L. Janis, 1982; M.E. Shaw, 1981) daje podstawę do następujących twierdzeń:

1. Nie istnieje jedna, konsekwentna i dostatecznie dobra koncepcja grupy skutecznej. Odnosi się to zarówno do grup zadaniowych w ogóle, jak i do grup zadaniowych poszczególnych typów czy rodzajów, w tym grup rozwiązywania problemów i grup twórczego myślenia.
2. Doświadczenie i praktyka pracy z grupami pokazuje, że są one zdolne do osiągania wyników, które przekraczają możliwości każdego z ich członków.

Zjawisko to, określane jako **synergia** lub **efekt grupowy**, od dawna jest dostrzegane oraz eksponowane w rozważaniach na temat efektywności grup.

3. Można wskazać także na przykłady negatywnego lub nawet destruktywnego wpływu procesów grupowych na uzyskiwane przez grupy wyniki. Najbardziej spektakularne, ale nie jedyne zjawisko tego rodzaju, to **syndrom myślenia grupowego**. Syndrom ten polega na poświęceniu przez grupę wartości związanych z zadaniem, takich jak otwartość na informacje czy obiektywizm, na rzecz spójności grupy.

Nie jest znana licząca się koncepcja, która pozwalałaby usunąć sprzeczność, istniejącą pomiędzy punktem 2 i 3. Aktywność grup może prowadzić do powstania bardzo twórczych pomysłów, może również prowadzić do powstania pomysłów pod każdym względem fatalnych; mało oryginalnych, wtórnych i niespełniających wymaganych kryteriów. Sytuacja ta przypomina szczelinę, która, zdaniem R. Randall i J. Southgate (1983), dzieli wszystkich badaczy zajmujących się grupami na optymistów, koncentrujących swą uwagę na synergii w pracy grup, i pesymistów, wskazujących na destrukcyjne skutki syndromu myślenia grupowego. Rodowody pierwszych prowadzą do Roberta Balesa, drugich – do Zygmunta Freuda. Badania i koncepcje dowodzą, że istnieją grupy zadaniowe, w tym grupy twórcze, dochodzące w tym, co robią, do bardzo wartościowych wyników. Ich osiągnięcie siłami jednostek nie byłoby możliwe. Są to dostateczne powody, aby nie ignorować grup, zarówno w teorii, jak i w praktyce aktywności twórczej.

## 2. Środowisko aktywności twórczej – sieć, zespół, czy grupa?

Tę samą rzeczywistość społeczną można badać w różnych perspektywach, korzystając z różnych jednostek analizy. Zajmując się problematyką wspólnej pracy twórczej ludzi, niekoniecznie trzeba za taką jednostkę przyjmować małą grupę. Kolektywna aktywność zadaniowa realizowana jest w bardzo różnych konfiguracjach społecznych. Ludzie pracują w sieciach społecznych lub zespołach (nie przesądzam, na razie, jak się te ostatnie definiuje). Trzeba więc wykazać, że zaakceptowanie grupy, jako jednostki analizy, przynosi największe korzyści poznawcze.

Te same prace można wykonywać w różnych konfiguracjach społecznych. Jest oczywiste, że twórczość ma społeczny charakter i że twórcy pozostają w skomplikowanych związkach z wieloma ludźmi, pracując w sieciach społecznych.

**Sieci społeczne** stały się w ostatnich latach modnym przedmiotem badań. Sieć społeczna to zespół powiązań między ludźmi, który przede wszystkim umożliwia przepływ informacji oraz sprawowanie kontroli nad zachowaniem poszczególnych osób. W odróżnieniu od grup, sieci nie muszą mieć norm, a ich

członkowie nie muszą identyfikować się z siecią. Nie muszą nawet znać całej morfologii sieci czy też wiedzieć nawzajem o swoim istnieniu. Ta krótka charakterystyka odnosi się do sieci naturalnych.

Pewne sieci mają względnie trwały charakter i określane są różnymi terminami: niewidzialne uniwersytety (D. Crane, 1972), społeczności uczonych (W.D. Hagstrom, H.C. Selvis, 1965), światy artystyczne (H.S. Becker, 1982), kręgi artystyczne (M.N. Bystron, 1981). Sieci takie nie muszą być rozległe. Najczęściej są jednak bardzo dobrze wykorzystywane i dlatego niezwykle skuteczne. Na przykład w organizacjach zajmujących się badaniami naukowymi bardzo dobre wyniki osiągają ludzie, którzy potrafią zorganizować sobie sieć społeczną i dobrze w niej pracować. Inaczej mówiąc, w zadaniach wymagających twórczości w organizacjach skuteczni są ci, którzy potrafią budować własne sieci społeczne.

Istnieje pokusa, aby zamiast o grupach zadaniowych mówić o zespołach. Użycie terminu „zespół” związane jest z pewnymi ideologiami funkcjonującymi zarówno w nauce, jak i w społeczeństwie. Klasyk polskiej refleksji nad grupami zadaniowymi A. Zieleniewski (1981) używa tej nazwy **zamiast** terminu grupa. Zespół to tyle, co pewna ilość ludzi realizujących jakieś zadanie. Jest to próba uniknięcia wszelkich trudnych problemów, jakie wynikają z faktu, że zbiorowości wykonujące zadania są grupami. Rzeczywiście, jak to zostało wskazane wyżej, grupy ze swej istoty nie są doskonałym narzędziem realizacji jakichkolwiek zadań. Faktu tego nie można zmienić poprzez zmianę nazwy tych struktur społecznych.

Trudne do przyjęcia jest także używanie słowa „zespół” w sensie, który zakłada jego **wyższość** nad grupą, właśnie w wymiarze skuteczności czy efektywności. Ten sposób myślenia charakterystyczny jest dla niektórych badaczy grup związanych z naukami o zarządzaniu. Najczęściej wskazuje się na istnienie w zespole dobrze określonego celu oraz brak takiego celu w grupie. Jest to jednak pogląd jawnie fałszywy, bowiem grupy mają swoje cele. Dopiero stosunkowo niedawno J.R. Katzenbach i D.K. Smith (1994) zaproponowali bardziej satysfakcjonujące rozwiązanie tej kwestii, oparte zresztą na dogłębnych badaniach. Zespół jest zawsze grupą zadaniową o szczególnych właściwościach. Dwie podstawowe z nich to: wyjątkowo silna motywacja zadaniowa członków i normy zadaniowe (wydajności, produktywności, wyniki działania) funkcjonujące jako normy grupowe. Sposób działania i skuteczność tak rozumianego zespołu istotnie różnią się jakościowo od standardowej grupy zadaniowej. Dodatkowo jest to spowodowane sposobem powstawania takich zespołów. Jest to proces długi, trudno sterowalny, zachodzący w bardzo specyficznych warunkach zewnętrznych. Trudno zakładać go z góry w przypadku grup, które są przedmiotem rozważań w tym tekście. Grupa wydaje się więc pierwotną, a zatem najbardziej odpowiednią jednostką analizy dla zbiorowości wykonujących zadania wymagające twórczości. Daje to dwie korzyści. Na poziomie rozważań teoretycznych pozwala uniknąć nieporozumień, a na poziomie praktycznym chroni przed nierealistycznymi oczekiwaniami.

### 3. Jak działają grupy?

Poszukując koncepcji grupy skutecznej w zadaniach wymagających twórczości, warto skorzystać z pewnej analogii z dziedziny twórczości indywidualnej. Jak wiadomo, dość dobrze uzasadniony jest pogląd głoszący, że nie istnieje specyficzny mechanizm psychologiczny odpowiedzialny za aktywność twórczą (R.W. Weisberg, 1988; D.N. Perkins, 1981; E. Nęcka, 2001). W trakcie aktywności twórczej pracują „zwyckie” mechanizmy, takie jak: wnioskowanie, doznawanie wglądu, „zwyckie” procesy, jak np. spostrzeganie czy zapamiętywanie, w specyficznych warunkach motywacyjnych i w kontekście specyficznej siatki celów. Rozumując przez analogię, warto postawić pytanie, czy grupa skuteczna w aktywności twórczej nie jest po prostu tożsama z zadaniową grupą efektywną? Zanim podejmiemy próbę odpowiedzi na to pytanie, warto zwrócić uwagę na sposób, w jaki funkcjonują grupy zadaniowe.

Grupa może działać podobnie jak maszyna, gdy poszczególni ludzie perfekcyjnie współpracują ze sobą. Może w konfrontacji z rzeczywistością funkcjonować jak organizm, gdy poszczególni członkowie grupy spełniają pewne funkcje, inaczej mówiąc, role. Grupy wolą również wypracowywać kierunek działania w toku *quasi*-politycznego dyskursu. Grupa zwykle zachowuje się według tych trzech sposobów w różnych warunkach, w poszczególnych fazach swojego istnienia, bądź w toku realizacji różnych zadań.

W praktyce wszelkie grupy, w tym również grupy zadaniowe, działają na rzecz osiągnięcia wielu różnych celów jednocześnie i na wiele różnych sposobów. Podstawowe stwierdzenie, które się nasuwa w wyniku obserwacji działań grup zadaniowych, to różnorodność i zmienność obrazu działania tych grup. K.E. Weick (1978) i M. von Cranach (1986) doszli do wniosku, że grupy działają w sposób daleko odbiegający od wszelkich modeli „sprawnie działającego mechanizmu”, podobnie jak „sprawnie funkcjonującego organizmu”. Metafory mechanizmu i organizmu nie są wystarczające do opisu bardzo skutecznych grup zadaniowych. Grupy takie zostawiają swoim członkom sporo swobody, a jednocześnie konsekwentnie utrzymują kierunek działania, raczej negocjują, niż spostrzegają rzeczywistość (K.E. Weick, 1978; H.A.M. Wilke, R.W. Meertens, 1994). Uzgadnianie poglądów, w tym również obrazu rzeczywistości o różnym stopniu ogólności, jest naturalnym zachowaniem grup. Są one środowiskiem nieustannych negocjacji (J.E. McGrath, 1985). Ich owocem są uzgodnione wizje świata o różnym stopniu spójności wewnętrznej, a także o różnym stopniu przystawiania do rzeczywistości. Grupy konstruują świat na swój własny użytek, a następnie koordynują działania zgodnie z tymi ustaleniami. Skuteczna grupa twórcza musi wynegocjować obraz świata zgodny z wymaganiami procesu twórczego. Nie może to być na przykład obraz świata, gdzie nowość i oryginalność są zupełnie nieważne czy nawet odrzucane.

Ludzie uczestniczą w życiu i pracy grup w różnym stopniu. Poziom tego uczestnictwa może ulegać płynnym zmianom. Każdy uczestnik grupy może

w dużym zakresie regulować poziom swojej otwartości, udział w komunikacji wewnątrzgrupowej, wreszcie ilość wysiłku, jaki inwestuje w działanie grupy. Zjawiska te, dostępne w bezpośrednim doświadczeniu, znalazły ponadto potwierdzenie we wszystkich badaniach z nurtu badań nad zjawiskiem „społecznego próżniactwa” (*social loafing*). Polega ono na wyraźnym obniżeniu poziomu wysiłku przez jednego z członków zespołu, w warunkach, kiedy istotny jest wynik całego zespołu, ale nie jest możliwy do ustalenia wkład każdego z jego członków w efekt ostateczny (B. Latané, K. Williams, G.S. Harkins, 1979; G.S. Harkins, K. Szymanski, 1987; R.G. Geen, 1999). Ludzie uczestniczący w pracach grupy twórczej muszą mieć silną, trwałą i jednolitą motywację do tego, co robią, aby ten efekt nie wystąpił.

Grupy przeciętne działają w kierunku osiągnięcia niejasnych celów za pomocą niejasnych technologii (K.E. Weick, 1978; M.S. Poole, J.A. Doelger, 1986). Wniosek ten wynika częściowo z dwu poprzednich reguł działania grup, czyli możliwych różnic w reprezentacjach rzeczywistości i różnych interesów poszczególnych członków grup. Ludzie funkcjonują w grupach na wielu poziomach i kolektywnie ustalają najbardziej podstawowe przesłanki do działania. Nie mają zwykle tych samych celów ani jednolitych motywów. Zarówno cele, jak i środki prowadzące do ich realizacji wyłaniają się raczej w toku działania grup, niż są przyjmowane czy stabilizują się od początku sekwencji działania. Aby uzyskać oczekiwane wyniki, owa technologia działania musi być jasna, stosowna i opanowana przez grupę w praktyce. Skądinąd wiadomo, że grupa w pełni ujawnia swoje możliwości, jeżeli dysponuje procedurą, nawet prostą. Z kilku nurtów badań nad skutecznością małych grup (J.D. Steiner, 1972; R.S. Baron, N.L. Kerr, N. Miller, 1993; H.A.M. Wilke, R.W. Meertens, 1994) wiadomo, że ich przewaga nad jednostkami, a także pułap wyników możliwych do osiągnięcia zależy od tego, czy dysponują one procedurą odpowiednią do prowadzonych działań. Na przykład grupa wykorzystująca burzę mózgów pracuje bardziej skutecznie i efektywnie niż grupa rozwiązująca problemy bez żadnej procedury (R.S. Baron, N.L. Kerr, N. Miller, 1993). W przypadku braku procedury w pracującej grupie gwałtownie rosną straty wynikające z procesu grupowego. Czas i energia grupy wykorzystywane są na ustalenia typu „jak”, zamiast ustaleń typu „co”.

W stosowaniu procedur tkwi jednak pewna pułapka. Grupy zasadniczo szukają problemów, które mogą rozwiązać narzędziami, jakie mają do dyspozycji, a nie odwrotnie. Inaczej mówiąc, zachowują się zgodnie z duchem przysłowia „dajcie małemu dziecku młotek, a ono samo znajdzie szybę, aby zrobić z niego użytek”. Jeżeli recepta została opracowana i jest do dyspozycji, to zostaje ona wdrożona, niezależnie od istniejącej sytuacji i jej rozwoju. Dowody na rzecz tej tezy zawierają badania G.T. Allisona (1971) nad stosowaniem procedur przez amerykańskie sztaby wojskowe w trakcie kryzysu kubańskiego. Sztaby pracowały zgodnie z formułą działania sterowanego planem (J.G. March, H.A. Simon, 1964). Plan, jeżeli istniał, był realizowany niezależnie od okoliczności. Proces tak skomplikowany i subtelny jak proces twórczy wymaga jednak speł-

nienia dwóch warunków. Po pierwsze, muszą być stosowane procedury odpowiednie do problemu, nad którym grupa pracuje. Po drugie, sam proces poszukiwania twórczych idei musi być sterowany zgodnie z zasadą sprzężenia zwrotnego. Jego istotą jest to, że grupa w kolejnym kroku swojej aktywności bierze po uwagę wynik kroku poprzedniego. Jeżeli, na przykład, jedna z propozycji rozwiązania problemu uruchamia w grupie kolejne skojarzenia, to grupa idzie tym tropem, a nie stara się analizować każdej z propozycji jako równie istotnej.

Grupy kształtują się w działaniu (K. Weick, 1978; M. von Cranach, 1986). Szczególnie wyraźnie uwidacznia się to w przypadku wybitnie efektywnych zespołów pracujących razem przez długi czas. To standardy i wymagania działania w stopniu tym większym, im są bardziej ostre, kształtują same grupy (J.R. Katzenbach, D.K. Smith, 1994). Wynika z tego, że o wiele ważniejszy dla skuteczności działania grupy jest jej potencjał niż jej stan wyjściowy. Ponadto nie należy przeceniać działań integracyjnych ani nawet treningu. Grupy muszą konfrontować się z rzeczywistymi problemami i istnieć dostatecznie długo, aby się uczyć.

Grupy często odwołują się w swoich działaniach do czynników najzupełniej irracjonalnych (T. McFeat, 1974; K. Weick, 1978). Stosowanie praktyk typu „sądu Bożego” obserwowali badacze wielu społeczności pierwotnych, ale przykłady takich zachowań wskazać można także w społeczeństwach bardzo rozwiniętych. Na przykład zespoły sportowe praktykują pewne rytuały, które mają zapewnić im powodzenie. Powodzenie to często staje się faktem, co jeszcze bardziej podnosi wiarę w skuteczność rytuału. Działania takie mogą być różnie ocenione, w zależności od perspektywy zewnętrznego lub wewnętrznego obserwatora. To, co dla obserwatora zewnętrznego jest kwestią czysto irracjonalną, dla członka grupy może mieć charakter całkowicie racjonalny. W grupach twórczych coś, co jest przez grupę odbierane jako sprzyjające kreatywności, bywa kultywowane nawet wtedy, gdy irytuje postronnych.

Naturalny sposób działania grup różni się w znacznym stopniu od normalnego obrazu skutecznego działania. Odmienność ta ujawnia się niezależnie od tego, czy wspomniana normatywność oznacza zdrowy rozsądek, czy ustalenia takich dziedzin nauki, jak prakseologia (T. Pszczołowski, 1978). Skuteczne grupy mogą działać paradoksalnie. Miękki i anarchiczny styl działania grup może być przetwarzany w twarde oddziaływanie na otoczenie.

#### **4. Grupy zadaniowe o wybitnej skuteczności**

Wyznaczniki sukcesu grup zadaniowych stały się przedmiotem systematycznych badań C. Larsona i F. LaFasto (1989). Przeprowadzili oni bardzo szerokie badania jakościowe dotyczące charakterystyk grup o rząd wielkości skuteczniejszych od innych, realizujących identyczne działania. Opierając się na bogatym,

„nasyconym informacyjnie” polu doświadczalnym, badali bardzo zróżnicowane zespoły – od drużyn sportowych, poprzez rozmaite grupy menedżerskie oraz załogi okrętów, do zespołów, które zwalczały klęski żywiołowe czy epidemie. Na podstawie danych empirycznych sformułowali swoją koncepcję, która została następnie zweryfikowana na innym polu badawczym. W rezultacie autorzy otrzymali, wymienione niżej, wyznaczniki sukcesu wybitnie skutecznych zespołów zadaniowych: kompetentni członkowie, jednolita motywacja, jasno określone cele, klimat współpracy, zdefiniowane standardy doskonałości, struktura ukierunkowana na rezultaty, skryształizowane przywództwo, zewnętrzne wsparcie i korzystne środowisko.

Celowo zastosowano tu termin wyznacznik, jako najbardziej otwarty i neutralny teoretycznie, w przeciwieństwie do „czynnika”, „zmiennej”, lub przyczyny. Dwa pierwsze z wymienionych wyznaczników są dość oczywiste, co nie znaczy, że powszechnie respektowane. Nadzieja, że ludzie o niskim poziomie zdolności twórczych czy inteligencji osiągną w ramach grup wybitne wyniki, nie jest niczym uzasadniona. Dotyczy to kompetencji w zakresie wszelkiej działalności; od sportu do poszukiwania innowacji. O poziomie wykonania zadania decyduje indywidualny wysiłek, to dzięki niemu grupy realizują swoje cele. Z drugiej strony, pewne naciski zewnętrzne w stosunku do jednostki powodują, że wysiłek taki jest podejmowany. Inaczej mówiąc, trudno przecenić ważność kompetencji i motywacji dla osiągania wybitnych wyników, również w ramach grup. Do takich wniosków doszło wielu autorów, wychodząc z zupełnie różnych przesłanek teoretycznych (J.R. Katzenbach, D.K. Smith, 1994; C.E. Larson, M. LaFasto, 1989).

Ze względu na to, że problematyka **motywacji i indywidualnych kompetencji** w zakresie aktywności twórczej jest tematem innych opracowań w tej pracy, nie będzie ona w tym miejscu rozwijana. Niżej skoncentrujemy się na celach, klimacie, standardach, strukturach grup, przywództwie i kontekstach, w jakich grupy uzyskują wszechstronne wsparcie.

**Jasno określone cele** są wyznacznikiem tyleż oczywistym, co podstawowym. Cel musi być zrozumiały, przemyślany, dostępny, wykrywalny i zinternalizowany na poziomie operacyjnym, czyli znany grupie w taki sposób, że każdy z jej członków wie, jakich działań oczekuje się od niego, i potrafi takie działania wykonać. Oprócz tego cel musi być właściwie postawiony oraz dostatecznie dobrze sformułowany. Jako bardzo dobry wzorzec podawany jest w literaturze cel postawiony przed NASA, amerykańską agencją badań przestrzeni kosmicznej: „postawić człowieka na Księżycu przy końcu lat sześćdziesiątych” (P. Senge, 1998). Cel ten sformułowany został tak konkretnie, że mogłby się wydawać infantylny, gdyby nie fakt, że zrealizowanie go wymagało rozwiązania tysięcy problemów i mobilizacji trudnych do wyobrażenia środków. Jednocześnie właśnie taka prosta, konkretna miara sukcesu wykluczała wszelką formę zdefiniowania go w trybie przetargowo-politycznym.

Cele spełniają w grupach zadaniowych szereg funkcji znaczących dla ich dynamiki:

- 1) pełnią rolę stymulatorów, które wzbudzają i podtrzymują zaangażowanie ludzi w realizację zadań i wstrzymują działania w momencie ich dokonania;
- 2) ukierunkowują działania członków grupy i integrują elementy tych działań;
- 3) stanowią podstawę relacji ze źródłami zasobów poza grupą i kooperacji lub konkurencji z innymi grupami lub organizacjami;
- 4) dostarczają kryteriów służących do oceny stosowności działań grupy;
- 5) są środkiem do określania, których członków grupy należy nagradzać, a których karać (A. Zander, 1994).

Zakłócenia w dążeniu do celu powstają bardzo łatwo. Grupa negocjuje swoje cele w sposób jawny lub ukryty. Jeżeli choć jeden człowiek w zespole zaczyna realizować własny cel lub wspólny cel jest faktycznie inny niż deklarowany, skutek bywa dewastujący. Grupa zaczyna zachowywać się zgodnie z polityczną matrycą swojej dynamiki (G. Morgan, 1997). Krótko mówiąc, o kierunku działania decydują konflikty, interesy i władza poszczególnych ludzi lub podgrup. W rezultacie grupa porzuca kierunek prowadzący do celu na rzecz kierunku, który wyłonił się w wyniku przetargu czy próby sił.

**Klimat współpracy.** Metafory meteorologiczne w zastosowaniu do interesujących nas zjawisk są zapewne o wiele starsze niż badania nad małymi grupami. Tym niemniej, już w zespole Kurta Lewina prowadzone były badania nad wpływem atmosfery panującej w grupie na jej funkcjonowanie. Skuteczna grupa zadaniowa musi być zdolna do „dobrej wspólnej pracy”. Zdaniem C.E. Larsona i M. LaFasto (1989), zdolność tę usiłuje się scharakteryzować na dwa sposoby: albo poprzez strukturalne charakterystyki zespołu, do czego powrócimy niżej, albo właśnie poprzez klimat charakteryzujący relacje pomiędzy członkami grup oraz pomiędzy nimi a liderem. Jak ustalono na podstawie badań uczestników wybitnych zespołów, jego kluczowym elementem jest zaufanie (D.E. Zand, 1972; R. Kreitner, A. Kinicki, 1989). Jest ono oparte na czterech elementach: uczciwości, otwartości, stałości i poszanowaniu dla innych. Podkreśla się także, że deterioracja zaufania może rozpoczynać się od każdego z wymienionych elementów (kłamstwa, filtrowanie informacji, nieprzewidywalne postępowanie czy dzielenie ludzi na lepszych i gorszych), ale zawsze ma przebieg podobny do katastrofy, przeciwny do przebiegu ewolucyjnego. Zaufanie jest niezwykle trudne do odbudowania. Niezależnie od konsekwencji i skali zdarzenia, cała przeszłość grupy jest interpretowana w świetle owego traumatyzującego doświadczenia: kłamstwa, manipulacji czy podobnych zachowań. Zaufanie ma szereg niezwykle ważnych konsekwencji:

1. Jest właściwie *conditio sine qua non* dobrej komunikacji w grupie, co z kolei warunkuje koordynację wysiłków na odpowiednim poziomie. W szczególności sposób odnosi się to do procesu komunikowania, a głównie zrozumienia i usprawnienia działania zespołu. Brak takiego mechanizmu prowadzi w praktyce do niekontrolowanego ześlizgnięcia się w inny niż zespołowy sposób działania, często z tragicznymi konsekwencjami (K.E. Weick, 1990).



Z kolei obecność tego mechanizmu zapewnia zespołowi korektę własnych działań, za najniższą możliwą cenę.

2. Zaufanie pozwala skoncentrować się na problemie. Chroni przed rozpraszaniem energii i uwagi członków na sprawy takie, jak: osobiste bezpieczeństwo psychologiczne czy obrona obrazu samego siebie lub podtrzymywanie pozytywnej samooceny.

3. Zaufanie jest podstawą wytworzenia się i funkcjonowania mechanizmów kompensacyjnych w grupach zadaniowych. Żadna grupa zadaniowa nie jest wolna od problemów. Muszą się pojawiać luki, błędy i niepowodzenia w przemieszczaniu się grupy do celu, w jej *lokomocji*, używając terminologii Kurta Lewina. Różnica między grupami skutecznymi a nieskutecznymi polega na reakcji grupy w tego rodzaju sytuacji. W bardzo dobrych zespołach błędy lub luki powodowane z jakichkolwiek przyczyn przez jednego z członków są natychmiast uzupełniane przez innych (E. Hutchins, 1996).

Zaufanie (lub jego brak) powoduje jednak w grupach jeszcze bardziej rozległe efekty dynamiczne.

- Wywiera wpływ na instrumentalną komunikację. Aby rozwiązać problem, każdy z uczestników grupy musi dysponować wszystkimi potrzebnymi informacjami.
- Obniża poziom lęku przed niepowodzeniem. Grupa ma zawsze alternatywę i na tym polega jej decydująca przewaga nad zdolną jednostką. Pod jednym warunkiem, że poziom wzajemnego zaufania jest wysoki.
- Umożliwia konstruktywne rozstrzyganie dylematu centralizacja – decentralizacja w odniesieniu do podziału sił i środków.
- Pozwala utrzymać wysoką efektywną wielkość grupy, poprzez włączenie do procesu rozwiązywania problemu wszystkich członków grupy.

Wystarczy, że jeden człowiek demonstruje brak zainteresowania problemem lub brak wiary w powodzenie, a uwalnia różne destrukcyjne siły w grupie. Klimat grupowy jest pewnym amalgamatem. Mimo udanych prób jego eksperymentalnego budowania, rzeczywiste klimaty grupowe są raczej emanacją historii i kultury grup. Klimat jest tłem, na którym zachodzą procesy grupowe, podobnie jak procesy katalizy chemicznej zachodzą na powierzchni pewnych struktur. W obu przypadkach działanie ich jest silne, choć trudne do uchwycenia.

**Standardy doskonałości.** Wszystkie konceptualizacje naturalnych grup zadaniowych podkreślają znaczenie standardów jakości wykonania stawianych przed grupą zadań (C.E. Larson, M. LaFasto, 1989; A. Zander, 1994; J.R. Katzenbach, D.R. Smith, 1994). Grupa efektywna musi dysponować dostatecznie dobrymi standardami, to znaczy musi dokładnie wiedzieć, jaki wynik powinna osiągnąć.

Standardy w małych grupach są szczególną postacią norm ze wszystkimi tego konsekwencjami (A. Zander, 1984). Niezależnie od kontekstu skuteczności działania grup, tylko niezwykle powierzchowne podejście do dynamiki grup zadaniowych pozwala pominąć problematykę norm. Wokół niej bowiem,

w skomplikowanym współdziałaniu czynników z poziomu jednostkowego i grupowego, ogniskują się dwie klasyczne dla małych grup kwestie: konflikty grupowe i konformizm.

Podobnie jak to występuje w przypadku wielu postaci symbolizacji, normy mogą się tworzyć w sferze społeczno-emocjonalnej grupy albo w sferze zadaniowej. Grupa może być twórcza tylko i wyłącznie wtedy, gdy jej normy zadaniowe mają charakter standardów stosownych dla danej dziedziny twórczości.

Normy grupowe niekoniecznie są przejmowane z szerszego kontekstu lub tworzone formalnie. Mogą mieć postać zwyczaju, tradycji, doświadczeń (przekazywanych) lub nawyku (A. Zander, 1994). Nie zawsze sami uczestnicy grup potrafią odtworzyć pochodzenie norm i okoliczności, w jakich zaczęły obowiązywać. Często reakcją grupy na pytanie o normy jest stwierdzenie „my tutaj po prostu tak robimy” (K.E. Weick, D.P. Gilfillan, T. Keith, 1973). Wszystkie te okoliczności nie zmieniają siły oddziaływania norm. Najważniejsze, w perspektywie ustaleń C.E. Larsona i M. LaFasto (1989), wydają się trzy własności norm:

- Normy, które są rzeczywiście skuteczne, nie mają abstrakcyjnej postaci. Wprost przeciwnie, przechodzą swoisty proces ukonkretniania, który doprowadza do ich pełnego rozumienia przez członków grupy. Nie zawierają luk i nie powodują wątpliwości interpretacyjnych.
- Normy, niezależnie od swojej postaci, są, paradoksalnie, niezwykle łatwe do zignorowania, pominięcia, zaniedbania, a pole racjonalizacji podobnych działań jest w praktyce nieograniczone. Prowadzi to zwykle do fatalnych następstw w sferze realizacji zadań.
- Ustanawianie i podtrzymywanie, czasami odtwarzanie norm grupowych decyduje o różnicach w wynikach osiąganych przez grupy przeciętne i wybitne.

Z przedstawionych stwierdzeń jednoznacznie wynika, że tylko najlepsze grupy zadaniowe są w stanie sprostać „normatywnemu” wyzwaniu. Funkcjonowanie norm jest ponadto związane z szeregiem innych zmiennych, silnie wpływających na skuteczność działania grup, czyli z zaangażowaniem członków, ich motywacją i samooceną. Zgodnie z tym punktem widzenia, na poziomie grupowym najważniejsze są: spójność, podobnie jak to ma miejsce w przypadku wszelkich norm, i silne oddziaływanie standardów na osiąganie celu grupowego.

Wszystkie normy grupowe wywierają bardzo silne efekty dynamiczne. Normy działają silniej na ludzi pozostających wyłącznie pod wpływem jednej grupy. W przypadku przynależności do większej ilości grup, człowiek podporządkowuje się normom tej z nich, która jest dla niego najbardziej atrakcyjna. W przypadku łamania norm, grupa uruchamia w stosunku do swoich członków szereg mechanizmów, których zdaniem jest skłonienie ich do konformizmu; może nastąpić marginalizowanie określonych członków grupy lub – w ostateczności – ich wykluczenie. Wszystkie praktyki w tym zakresie są tym silniejsze i bardziej ostre, im bardziej łamanie norm wiąże się z realizacją celu grupowego, w przypadku grup zadaniowych – realizowanym zadaniem.

Podsumowując, można stwierdzić, że grupa zadaniowa zdolna do osiągania wybitnych wyników wytwarza i respektuje normy zadaniowe. Grupy o wysokiej skuteczności przejmują lub kreują standardy, które z punktu widzenia dynamiki grup także funkcjonują jako silne normy grupowe.

**Struktura ukierunkowana na rezultaty.** Wysoce skuteczne zespoły, jak to zostało przedstawione, potrafią dobrze sformułować cele, do których dążą. W wyniku tego następnym problem, jaki grupa musi rozwiązać, brzmi: jak uporządkować grupę, aby założony cel zrealizować: szybko, efektywnie i niezawodnie.

W grupach, na różnych ich poziomach i w różnych aspektach, istnieje cały szereg **względnie stałych** porządków elementów i zjawisk, mówiąc inaczej, istnieje i funkcjonuje cały szereg struktur. W grupach o wysokiej skuteczności możliwe jest wykrycie pewnego specyficznego ładu strukturalnego, takiego, który jest najbardziej korzystny dla realizowanego przez grupę zadania.

Dla problemów wymagających twórczości najważniejszym warunkiem jest zabezpieczenie autonomii grupy. Generalnie zadaniem grup pracujących twórczo jest eksploracja różnych możliwości i alternatyw. Jest to niezwykle trudne do realizacji w warunkach ciśnienia adaptacyjnego, niezależnie od jego źródeł. Czynnikiem wywołującym napięcia może być presja czasu, konkurencyjne zadania (są to zwykle banalne zadania bieżące). Żadna grupa nie jest w stanie stworzyć twórczych pomysłów bez przemyślanych rozwiązań strukturalnych, które w pierwszym rzędzie muszą obejmować:

- Rozwiązanie problemu granic grupy, często jej relatywna, fizyczna izolacja jest zabiegiem równie prostym i skutecznym, jak trudnym do praktycznej realizacji.
- Rozwiązanie problemu komunikacji wewnątrzgrupowej, polegające na możliwie największym zbliżeniu się do ideału nadprzewodnictwa komunikacyjnego, a przynajmniej doprowadzeniu do tego, aby żadne istniejące struktury grupowe nie blokowały przepływu informacji.
- Rozwiązanie problemu komunikacji zewnętrznej, gdyż grupa często potrzebuje dostępu do zewnętrznych zasobów o różnym charakterze; problem zależności formalnych i kreatywność wymagają stanów psychicznych, których osiągnięcie jest trudne w warunkach dużych różnic statów pomiędzy członkami grupy.
- Rozwiązanie problemu ograniczeń czasowych, ponieważ niezbędny jest pewien komfort, o który trudno w warunkach złej gospodarki czasem lub przy jego deficycie.

Ogólnie, w świetle danych jakościowych zebranych na podstawie obserwacji zespołów o wysokiej skuteczności, można stwierdzić, że struktura ukierunkowana na wyniki musi obejmować cztery substruktury:

- strukturę ról, o dużej jasności i wyraźnych zakresach odpowiedzialności;
- skuteczną strukturę komunikacyjną;
- system pozyskiwania wiarygodnych i użytecznych informacji;

– strukturę przywództwa, która umożliwi sprawne działanie pozostałych reguł.

Refleksję nad rzeczywistymi strukturami zespołów zadaniowych można skomentować w następujący sposób. Dla każdego zadania daje się ustalić pewien krytyczny wymóg. Skuteczne rozwiązanie strukturalne to takie, które gwarantuje spełnienie owych krytycznych wymogów, a poprzez to uruchamia i ułatwia wyłanianie się układów społecznych rzutowanych bezpośrednio na struktury zadania, czyli tych, które są mechanizmami wykonawczymi grupy.

**Skrystalizowane przywództwo grup.** Badania nad wzorcem przywództwa w grupach o wysokiej skuteczności przyniosły wyniki dość sprzeczne ze stereotypami. Nie ma w takich grupach jednego wzorca przywództwa. Spotykane są rozmaite rozwiązania. Od przywództwa rozproszonego do skrajnie autokratycznego. Istotny jest nie tyle rodzaj przywództwa, ile jego pełna, niebudząca wątpliwości, akceptacja przez członków grupy. Stąd metafora krystalizacji.

Przez **przywództwo rozproszone** rozumie się sytuację, w której obserwacja grupy upoważnia do wniosku, że nie da się przypisać pełnej roli przywódcy jednemu z uczestników. Rolę tę pełnią kolejno różne osoby. Często obserwuje się to zjawisko w niewielkich (do 4 osób) grupach realizujących stosunkowo łatwe, najczęściej ludyczne zadania. Przywództwo rozproszone może się jednak pojawiać również w grupach o wyraźnie zadaniowej orientacji. Ten rodzaj przywództwa ma, co najmniej, trzy wartościowe aspekty. Po pierwsze, rozkłada poziom odpowiedzialności za skuteczność działania grupy na większą ilość osób, co ułatwia działanie niedoświadczonemu liderowi. Po drugie, zmniejsza prawdopodobieństwo popełnienia przez niego błędu poprzez monitorowanie przebiegu sesji i wykorzystywanie własnego doświadczenia i wiedzy. Po trzecie, przywództwo rozproszone jest szczególnym przypadkiem współdziałania w grupie i jako takie modeluje zachowania pozostałych uczestników w najbardziej pożądanym kierunku. W praktyce bardzo często doświadczeni liderzy odwołują się do ekspertów w momentach podejmowania decyzji istotnych dla skutecznego działania. Inaczej mówiąc, dzielą się z nimi swoją władzą. Szanse na rozproszenie przywództwa istnieją wtedy, gdy w grupie są ludzie, którzy mogą sytuacyjnie wejść w rolę przywódcy.

Optymalne przywództwo w grupie realizującej aktywność twórczą zaspokaja jednocześnie potrzeby procesu twórczego i procesu grupowego. Jej lider powinien się charakteryzować wysokim potencjałem twórczym, wysoką kompetencją społeczną, przy stosunkowo niskim poziomie dominacji.

Najlepszą metaforą prowadzącą w bogatej literaturze na temat przywództwa jest w tym przypadku metafora *medium* (K.E. Weick, 1978; B.A. Fisher, 1985). Lider grupy inwencyjnej nie jest ani przywódcą w sensie wojskowo-organizacyjnym, ani wyłącznie obiektem identyfikacji. Nie można zaprzeczyć, że lider twórczej grupy wydaje polecenia, ani też nie można wykluczyć, że członkowie grupy identyfikują się z nim. Nie to jednak decyduje o sukcesie. Lider jest *medium* pomiędzy grupą a zadaniem, które ona wykonuje. Jego skuteczność zależy od trzech czynników: (1) Stopnia złożoności jego systemu poznawczego.

(2) Zakresu, w jakim powiązane są ze sobą poszczególne sfery jego funkcjonowania. (3) Rodzaju ograniczeń, którym podlega.

Warunek pierwszy oznacza, że jedynie lider grupy, która jest przedmiotem rozważań, powinien dysponować takimi możliwościami poznawczymi, które będą w stanie „zrównoważyć” jego złożone zadanie. Tylko to stwarza mu szanse zachowania jednocześnie wrażliwości w zakresie zadania (odróżnienia tego, co jest twórcze, od tego, co takie nie jest) oraz wrażliwości na zjawiska grupowe. Warunek drugi odnosi się do wewnętrznych ograniczeń psychologicznych lidera. Praca z grupą tego rodzaju wymaga koncentracji na „tu i teraz”. Lider powinien reagować na zachowania członków grupy w sensie odbioru ich aktualnych reakcji, a nie kierować się relacjami, które pomiędzy nimi istnieją, nie wspominając już o uprzedzeniach, którym w stosunku do nich ulega (z tego punktu widzenia fatalnym liderem jest ktoś, kto na przykład dzieli grupę na kobiety i mężczyzn lub ludzi z politechniki i uniwersytetu). Warunek trzeci mówi o tym, że lider powinien się kierować w swoich decyzjach sytuacją, jaka się w grupie wytwarza, a nie, na przykład, swoimi pragnieniami odniesienia sukcesu lub pokazania własnych twórczych możliwości i siły.

**Zewnętrzne wsparcie i korzystne środowisko.** Nawet znawcy problematyki pomijają często fakt, że grupy osiągające naprawdę wybitne wyniki w nauce, technice czy w dziedzinie sztuki (architektura, film) powstają w nieprzypadkowym otoczeniu społecznym, w warunkach *genius loci*.

Przestrzenne i instytucjonalne sposoby istnienia pola społecznego mogą być różne. Czasem są to bardzo dobre wydziały uniwersyteckie w swoich najlepszych okresach (R. Jungk, 1981), czasami organizacje rządowe w rodzaju NASA (N. Mailer, 1978), czasem po prostu przedsiębiorstwa (R.M. Kanter, 1992). We wszystkich przypadkach są to organizacje intensywnie pracujące, które grupują niezwykle krytycznych i uzdolnionych ludzi (co przyciąga innych, podobnych), tworzą specyficzny klimat i zapewniają bardzo dobry dostęp do różnorodnych zasobów.

Szczególnie sprzyjające twórczości konfiguracje pól społecznych spotykane są niezbyt często. Płodne pole społeczne wymaga, aby niesamowita ilość zmiennych musiała przyjąć określone wartości w jednym miejscu i czasie. Natychmiast pojawia się także pytanie o zakres możliwego sterowania podobnymi konfiguracjami pola społecznego. Procesy społeczne są generalnie trudne do sterowania. Prawdopodobnie możliwa jest wczesna identyfikacja potencjału społeczno-geograficznego i wzmacnianie jego pożądanых cech. Dobrze ilustrują to fakty związane z powstaniem i rozwojem słynnej Doliny Krzemowej, swoistego inkubatora pomysłów z zakresu elektroniki.

Przypadek Doliny Krzemowej obrósł legendą (T. Kidder, 1981). Klimat Doliny, ciepły i łagodny niczym klimat Grecji, dający komfort psychofizyczny, istniał od zawsze. Samo miejsce zyskało w pewnym momencie na popularności w wyniku trzęsienia ziemi w pobliskim San Francisco. Wstępną, czysto przemysłową koniunkturę spowodowały strategiczne decyzje rządu USA w okresie poprzedzającym wojnę, zmierzające do rozśrodkowania przemysłu. Od lat 80.

ubiegłego stulecia istniał w pobliżu uniwersytet Stanforda, założony przez magnata kolejowego dla uczczenia pamięci zmarłego syna. Warunki Doliny tworzyły czynniki niezależne od woli człowieka, ale także logika decyzji podejmowanych przez rozmaite jednostki i gremia z bardzo różnych powodów.

Pozornie równie przypadkowy zdaje się fakt wysokiej koncentracji zdolnych i kompetentnych ludzi o określonych specjalnościach. Dolina miała jednak swojego ojca założyciela nazwiskiem Frederick Terman. Był on nie tylko wybitnym badaczem, lecz również organizatorem nauki obdarzonym wszechstronną wyobraźnią. F. Terman ożywiony był wizją elektroniki jako nauki o nieograniczonych możliwościach. Działając na długo przed wybuchem II wojny światowej, Terman pomyślał o wszystkim. Szukał utalentowanych ludzi i precyzyjnie planował im kariery<sup>1</sup>. Reorganizował wydziały, dbał o ciepłe stosunki z wielkim biznesem, wynajdując przy okazji formułę parku technologicznego, organizował wojskowe fundusze na badania (J.C. Williams, 1990). Znając te fakty, trudno mieć przekonanie, że powstanie Krzemowej Doliny było przypadkowe, nie wspominając o zjawisku losowym. Jak wszystkie podobne przedsięwzięcia, tak i powstanie Doliny wiązało się z działaniem ludzi zdolnych do wizjonerskiego przywództwa. Otoczenie twórczych grup może, jak się okazuje, mieć swoich mistrzowskich aranżerów, którzy programują rozkłady władzy i wiedzy, rozdają role i wyznaczają dostęp do ich spełniania, ustanawiają wzorce współpracy i współzawodnictwa oraz zapewniają dostęp do informacji i szkolenia (D.M. Harrington, 1990). Historia Doliny Krzemowej stanowi właściwie ilustrację roli koincydencji w procesach twórczych. Mówi ona o decydującej roli zajścia w jednym miejscu i czasie szeregu zjawisk, mimo że prawdopodobieństwo takiego układu zjawisk jest bardzo niewielkie (por. W. Limont, 1994).

W perspektywie twórczości grupowej właściwe zdaje się traktowanie otoczenia społecznego jako z jednej strony – katalizatora – efektywnego i koniecznego czynnika prowadzącego do powstawania rzeczywiście niezwykle, kreatywnych grup.

Podsumowując: każda grupa rozwiązująca zadanie wymagające twórczości, jeśli nie spełni opisanych warunków efektywnej grupy zadaniowej, w najlepszym przypadku uzyska mało satysfakcjonujące wyniki, w najgorszym ujawni jakiś patologiczny syndrom, czyli uzyska wyniki gorsze niż najłabszy z jej członków. Pojawia się jednak pytanie, czy jeżeli grupa spełni te warunki, to uzyska wyniki wybitne, jakościowo różne od dobrych?

---

<sup>1</sup> Wystarczy wymienić takich studentów, jak: Willam Hewell, David Packard, Stephen Wozniak, czy Steven Job. Do dnia dzisiejszego uchodzą oni za luminary branży komputerowej.

## 5. Umysł zbiorowy – nowa jakość w twórczej aktywności grupy?

Koncepcją, która umożliwia zrozumienie mechanizmów twórczości grupowej, jest koncepcja umysłu zbiorowego. Jest ona próbą syntezy, rozwinięcia i zastosowania koncepcji umysłu zbiorowego przedstawionych w pracach E. Nęcki (1985, 1994b, 2001) oraz K.E. Weicka i K. Roberts (1993). Zjawisko umysłu zbiorowego powstaje w wyniku transformacji dwóch procesów: procesu grupowego i procesu rozwiązywania zadania, które zachodzą w trakcie każdej sensownej, grupowej działalności intelektualnej. Niezależnie od tego, jak może być rozumiany umysł zbiorowy, jest to zjawisko z innego jakościowo poziomu w stosunku do tego, co zachodzi w przeciętnej grupie zadaniowej.

W swojej interpretacji umysłu zbiorowego E. Nęcka (1985) wyszedł od konfrontacji zagrożeń, jakie aktywność grupowa, ze swej istoty, niesie dla procesu twórczego, i zalet, jakie posiada w tym kontekście. Zagrożenia te wynikają z natury ludzkich zbiorowości, a ich skrajnym przypadkiem jest wspomniany już **syndrom myślenia grupowego**, czyli wytwarzanie przez grupę rozwiązań (pomysłów czy decyzji) gorszych niż proponowane przez najsłabszych jej członków. Własności strukturalne i dynamika grupy, takie jak: wysoka spójność, przekonanie o własnych wysokich standardach moralnych, oraz niepowodzenia w konfrontacji z nisko cenionym przeciwnikiem, występując jednocześnie, powodują powstanie syndromu, który wywiera negatywny wpływ na jakość pracy grupy (J.L. Janis, 1982). Niezależnie od zjawisk skrajnych, twórczość grupowa jest utrudniana przez konformizm, nadmierną rywalizację, czy tłumienie mniejszości.

Zdaniem E. Nęcki, aby pojawił się efekt umysłu zbiorowego, muszą zostać spełnione jednocześnie trzy warunki: „klimat emocjonalny wewnątrz grupy, właściwe porozumienie się wewnątrz grupy oraz cel organizujący jej działanie” (E. Nęcka, 1994b, s. 84). Nadzwyczajne rezultaty, jakie są w stanie osiągnąć grupy działające na poziomie umysłu zbiorowego, są możliwe dzięki trzem podstawowym funkcjom, które spełnia on w trakcie pracy grup. Są to funkcje: **rezonująca, dyfuzyjna i kondensująca** (E. Nęcka, 1985).

**Funkcja rezonująca** grupy polega na wzmacnianiu słabych sygnałów, niedoskonałych pomysłów czy irracjonalnych idei, które w przypadku umysłu indywidualnego są tracone albo w przeciętnej grupie pomijane bądź wręcz tłumione. **Dyfuzyja**, w tym ujęciu, dotyczy odpowiedzialności jednostkowej, tak jak to zostało przedstawione w koncepcji B. Latané i S. Nidy (1981), ale prowadzi do innych następstw. Rozproszenie odpowiedzialności w przypadkowych zbiorach ludzi powoduje zablokowanie reakcji uczestników tych zbiorowości. Stąd dramatyczny brak reakcji świadków agresywnych zachowań. W grupach pracujących na poziomie umysłu zbiorowego dyfuzyja odpowiedzialności stwarza możliwość ujawnienia się zachowań, które nie pojawiłyby się w innych okolicznościach. Dochodzi tym samym do obniżenia progu ujawniania się reakcji o niskich prawdopodobieństwach ujawnienia się. Reakcje o wysokim poziomie ory-

ginalności mają taki właśnie charakter. **Funkcja kondensacji** polega na zdolności grupy do skracania sekwencji reakcji prowadzących do konkretnych, twórczych rozwiązań. Dobrze pracujące grupy twórczego myślenia są w stanie, w krótkim czasie, samodzielnie wypracować większość znanych historycznie rozwiązań danego problemu, unikać przy tym pułapek i ślepych uliczek. Wszystkie te zjawiska z łatwością dają się zaobserwować w grupach realizujących zadania wymagające twórczości.

Autorami drugiej koncepcji umysłu zbiorowego są K. Weick i K. Roberts (1993). Autorzy ci, oraz ich współpracownicy, wychodzą w swojej propozycji od pewnej koncepcji umysłu indywidualnego, konkretnie od poglądów brytyjskiego filozofa Gilberta Ryle'a (1949). W swoich analizach zwrócił on uwagę na szereg bardzo istotnych aspektów umysłu indywidualnego. Postulował traktowanie umysłu jako procesu, który ujawnia się w działaniu. Działanie to ma charakter „rozumny” (*headfull*)<sup>2</sup>. Działanie rozumne przeciwstawiane jest działaniu nawykowemu, od którego różni się w istotny sposób. Wzorzec działania nawykowego jest wynikiem powtarzania danej czynności. Każdy nowy akt zachowania nawykowego jest powtórzeniem działania poprzedniego, prowadzi to do automatyzacji, ale i do bezrefleksyjności działania. G. Ryle podkreślał, że działania nierozumne wynikają raczej z niedostatku inteligencji niż z niedostatku wiedzy. Jeżeli na przykład w danej sytuacji problemowej człowiek nie bierze pod uwagę części możliwości, to nie dlatego, że o nich nie wie, lecz dlatego, że nie uważa tych możliwości za istotne lub nie widzi ich związku z sytuacją problemową.

Zachowanie rozumne jest nieodłączne od uczenia się. Ten, kto je wykonuje, uczy się, a jego działanie jest modyfikowane praktycznie za każdym razem. Rozumność działania oznacza także świadome, uważne postępowanie.

Niezależnie od koncepcji umysłu G. Ryle'a istotne w dochodzeniu do użytecznej koncepcji umysłu zbiorowego okazują się, zdaniem K. Weicka i K. Roberts (1993), wnioski wynikające z rozwoju badań nad sztuczną inteligencją oraz funkcjonowaniem centralnego układu nerwowego, w szczególności mózgu. W obu przypadkach podstawowa idea, na którą zwrócono uwagę, jest następująca. Sprawność i wydolność „urządzeń” przetwarzających informacje sieci złożonych ze stosunkowo prostych procesorów wynika ze sposobu, w jaki one współdziałają, w większym stopniu niż z jakości poszczególnych jednostek. Całkowity wynik działania takiego procesora jest rezultatem sposobu współdziałania jednostek składowych na poziomie lokalnym<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> *Headfull* jest w języku angielskim terminem formalnym i starym. Dosłownie oznacza tyle, co uważny. Kontekstowo *headfull* stosowany jest do działania i znaczy tyle, co działający z rozmysłem, w sposób przemyślny, sprytny, zmyślny. Używany jest również wyraz *headless*. W odniesieniu do działania oznacza on działanie nieuważne, „bez zrozumienia” lub po prostu głupie.

<sup>3</sup> Przypomina to znane z biologii zjawisko „inteligencji roju”. Owady społeczne, takie jak mrówki, realizują swoje „globalne cele” poprzez działania koordynowane lokalnie. Każda mrówka dopasowuje swoje ruchy do mrówki najbliższej przestrzennie. Efekt końcowy jako całość nie jest z perspektywy pojedynczego owada w ogóle widoczny.



Grupy, w tym grupy realizujące aktywność twórczą, muszą być odpowiednio zorganizowane, jak pisze M. von Cranach (1986), musi nastąpić projekcja struktury zadania na strukturę społeczną. Elementarną formą organizowania jest podział pracy. Grupa musi pracować, a ściślej rzecz biorąc, współpracować tak, aby proces twórczy przebiegał możliwie sprawnie.

Aby na poziomie grupy ujawnił się wzorzec współdziałania, określane jako umysł zbiorowy, na poziomie indywidualnym muszą zostać spełnione pewne warunki. Są nimi **reprezentacja, subordynacja i wkład**.

**Reprezentacja** to zespół modeli mentalnych, jakimi dysponują i posługują się uczestnicy działań w grupach (w systemach społecznych), w którym dochodzi do funkcjonowania umysłu zbiorowego. Każdy człowiek dysponuje wieloma reprezentacjami rozmaitych elementów. Powstają dwa pytania: 1) które z nich są istotne w kontekście umysłu zbiorowego?, 2) które są wspólne dla wszystkich członków grupy?

Warunkiem płynnego przebiegu działań, nie wspominając już o samosterowności grupy, jest istnienie **wspólnej reprezentacji zadania oraz reprezentacji procedury**, którą się grupa posługuje, a także **celu**, do którego dąży. Sytuacja braku takich reprezentacji grozi zerwaniem całego działania w momencie, kiedy zawiedzie jakiś jeden element. Natomiast reprezentacje zawierające wiedzę wykorzystywaną w trakcie pracy grupy mogą, a nawet powinny, być zróżnicowane. Właśnie zróżnicowanie w tej sferze decyduje o poznawczych zasobach grupy.

Zjawisko **subordynacji** powstaje w wyniku nacisku norm grupowych, reakcji na „rozkazy” lidera i słuchania tego, co mówią inni. W dobrej grupie nikt się nie wyłamuje. Grupa musi dysponować zespołem norm o paradoksalnym charakterze. Jedne normy muszą powodować, że człowiek będzie działał w odpowiednim momencie „na rozkaz”, a drugie, że będzie to działanie spontaniczne i na poziomie jakościowo wysokim.

Dopiero w trzecim kroku liczy się **wkład** – najlepszy – na jaki w danym momencie stać członków grupy<sup>4</sup>.

Jak wspomniano na wstępie tego paragrafu, zjawisko umysłu zbiorowego powstaje w wyniku transformacji dwóch procesów: procesu grupowego i procesu rozwiązywania zadania, które jednocześnie zachodzą w trakcie każdej sensownej grupowej działalności intelektualnej. W wyniku zachodzenia procesu grupowego następuje obniżenie poziomu czynników hamujących indywidualną aktywność o charakterze intelektualnym, tych czynników, które zwykle są aktywowane przez grupę (rywalizacji, konformizmu, próżniactwa społecznego). Na tym tle dopiero pojawiają się trzy inne efekty: wspólna dla grupy reprezenta-

---

<sup>4</sup> W rzeczywistości grupa rozwija, co najmniej, dwa typy reprezentacji: merytoryczne i proceduralne. Pierwszy typ to po prostu reprezentacje rozwiązywanego problemu. Kwestia jest niezwykle złożona, wszak spora część psychologii poznawczej może być interpretowana jako refleksja i badanie reprezentacji. H. Simon był pierwszym teoretykiem, który zwrócił uwagę na fakt, że rozwiązywanie problemów polega na takich kolejnych transformacjach jego reprezentacji, aż rozwiązanie stanie się dla rozwiązującego problem dostrzegalne. Na przykład synektykę jako procedurę można bez ryzyka popełnienia błędu zdefiniować jako budowanie kolejnych „generacji” reprezentacji problemu i ich selekcjonowanie, aż do momentu, w którym rozwiązanie stanie się widoczne.

cja zadania, nacisk norm grupowych w kierunku przestrzegania wymogów zadania i silna motywacja do wnoszenia własnego wkładu w jego realizację. Jednocześnie **ulega transformacji proces rozwiązywania zadania**.

Po pierwsze, pojawia się zjawisko **rezonansu poznawczego**. Polega ono na poznawczym opracowaniu (elaboracji) przez jedne osoby tego, co wymyśliły inne.

Po drugie, **następuje sumowanie** (nawet proste) wkładu wnoszonego przez różne osoby – uzupełnianie informacji, rozszerzanie kategorii czy zmiany akcentów.

Po trzecie, pojawia się zjawisko **wtórnej iluminacji**, czyli jakościowo różne „opracowania” idei, pomysłów i rozwiązań proponowanych przez innych uczestników. Zastosowanie terminu „iluminacja” nie jest przypadkowe, integruje bowiem najstarsze znane określenie mechanizmu rozwiązania problemu z dwoistym, w naszym kontekście, charakterem tego zjawiska. Nie ulega wątpliwości, że wyniki pracy umysłu zbiorowego są jednocześnie wynikami aktywności indywidualnej poszczególnych członków i aktywności grupowej.

Pewnego komentarza wymaga kwestia **kondensacji**. W jaki sposób do niej dochodzi? Grupa nie może pracować zbyt długo, gdyż ulega zmęczeniu. Pracując nad trudnymi problemami, wykorzystuje wszystkie swoje możliwości poznawcze. Dlatego musi automatyzować, spychać poniżej „progu uwagi” wszystko, nad czym przeciętne grupy mogą dyskutować godzinami. Najlepsze grupy twórcze nie walczą o władzę ani nie ma w nich miejsca na afirmowanie własnego *ego* poszczególnych członków. Ludzie reagują na zachowania innych, a rolę ogólnego planu pełnią, wspomniane wyżej, reprezentacje. Kondensacja jest możliwa dzięki wycinaniu z pola uwagi grupy wszystkiego, co zbędne w perspektywie realizowanego zadania. Jeżeli tak się nie będzie działo, to jest wysoce prawdopodobne, że wyniki pracy grupy będą przeciętne. Łatwo może się zdarzyć, że w efekcie sumowania się niekorzystnych czynników wyniki grupy będą albo funkcją jej możliwości pomniejszoną o straty wynikające z procesu grupowego, albo jakąś formą moralnego przetrwania, nawet, jeżeli będzie ona dyskontowała rzeczywiste osiągnięcia jednego z uczestników.

Dopiero pojawienie się w grupie umysłu zbiorowego powoduje jakościową zmianę jej skuteczności. Umysł zbiorowy, jako pewien specyficzny sposób przetwarzania informacji, może się pojawić w każdej grupie, ale z ograniczonym prawdopodobieństwem, wynikającym z bardzo niewielkich możliwościami spontanicznego czy przypadkowego zaistnienia splotu wielu warunków, które pozwalają grupie działać na poziomie umysłu zbiorowego. Zasadniczą rolę spełnia w tym kontekście komunikacja. Umysł zbiorowy aktualizuje się w aktach komunikowania się w systemie społecznym, w tym przypadku w małej grupie. Grupa, w której istnieje wysokie prawdopodobieństwo pojawienia się umysłu zbiorowego, to taka, która zapewni sobie płynne współdziałanie wielu elementów w procesie realizacji zadania. Musi ona również dysponować strategicznym narzędziem w zakresie zadania, które realizuje. Rolę taką pełnią zwykle inwentyki.

Jaka grupa jest zatem najlepsza z punktu widzenia prawdopodobieństwa pojawienia się w niej umysłu zbiorowego? Grupa, która jest w stanie spełnić funkcję rezonansową, dyfuzyjną i kondensacyjną oraz zapewnić subordynację i wkład wszystkich uczestników. Aby tego dokonać, musi ona pracować na podstawie odpowiednich reprezentacji: zadania, samej siebie, a także dobrze opanowanej procedury.

## **6. Wskazówki i sugestie dotyczące organizowania i wspierania aktywności twórczej grup**

1. W praktyce tworzenia grup skutecznych w zakresie aktywności twórczej trzeba zaczynać od ich optymalizacji. Muszą to być po prostu grupy efektywne. Trzeba dbać również o to, aby grupy miały odpowiednią liczebność oraz były heterogeniczne.
2. Niezależnie od oddziaływania na same grupy, trzeba starać się oddziaływać również na konteksty, w których one pracują. Jeżeli nie ma możliwości takiego oddziaływania, to należy przynajmniej uczulić grupy przygotowywane do pracy metodami heurystycznymi na rodzaj i wpływ kontekstu, w jakim działają. Na normy grupowe, które są z tego kontekstu przyjmowane, oraz na normy, które w nim obowiązują, i wartości, które są w nim cenione.
3. Grupy „samodzielne”, które mają być rzeczywiście skuteczne, muszą rozwinąć własną kulturę, grupy działające w ramach szerszego kontekstu mogą zapożyczać jego wartościowe elementy. To jednak wymaga poważnych inwestycji. Grupy powinny gromadzić wspólne doświadczenia. Oznacza to, że mogą przebywać ze sobą długo w zróżnicowanych, stymulujących warunkach.
4. Specjalna uwaga powinna być poświęcona kwestii przywództwa w twórczych grupach. Przeprowadzone rozważania skłaniają jednak do dość radykalnej zmiany strategii rozwiązywania problemu przywództwa. Dostarczają one argumentów dla pełnej wymienności funkcji w grupach kreatywnych. Także po etapie ich kompletowania i szkolenia. Przynosi to dwie korzyści. Korzyść pierwsza to zapewnienie wszystkim uczestnikom doświadczeń w roli lidera. Rzeczywista znajomość sytuacji lidera zwiększa szansę na przetrwanie grupy w momentach trudnych. Korzyść druga to naturalna selekcja ludzi o najlepszych predyspozycjach do tego, żeby powierzać im prowadzenie sesji w przypadku zadań wyjątkowo ważnych lub wyjątkowo trudnych.
5. W procesie przygotowania (selekcji) szkolenia i wykorzystywania grup, wymagania, wynikające z koncepcji umysłu zbiorowego, powinny być traktowane jako wymagania normatywne. Oznacza to, że należy skutecznymi metodami trenować ludzi w reakcjach o charakterze rezonansu na propozycje współpracowników. Trzeba trenować integrowanie idei pochodzących od in-

nych ludzi i budowanie na nich kolejnych idei częściowych i rozwiązań, które są celem grupy.

6. W skład grup realizujących aktywność twórczą powinni wchodzić ludzie o dostatecznie dużym potencjale. Nie wolno jednak zawęzić go wyłącznie do potencjału twórczego. Równie cenne są osoby o wysokich kompetencjach społecznych.
7. Możliwe są różne kompozycje grup. Skuteczne mogą być zarówno grupy zorientowane zdecydowanie zadaniowo, jak i grupy o orientacji emocjonalno-społecznej. Organizatorzy grup powinni jednak mieć pełne rozeznanie w ich profilu. Umożliwia to dobranie odpowiedniego sposobu oddziaływania na grupy i odpowiedniego dla nich sposobu kierowania.
8. Powyższych warunków nie może spełnić grupa przypadkowa, nie wspominając już o grupie złej w sensie kryteriów przyjmowanych w odniesieniu do wszelkich grup zadaniowych. Grupa nadmiernie rywalizująca, pełna konfliktów lub zwalczających się podgrup nie jest w stanie wymyślić niczego oryginalnego i wartościowego.